

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ  
ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
МУП «ГОСТИНИЧНОГО - БАННОГО КОМПЛЕКСА «БИРЮЧ»**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01  
заочной формы обучения, группы 05001383  
Таршиловой Татьяны Николаевны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Королева И. С.

БЕЛГОРОД 2017

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоритические основы управления качеством обслуживания на предприятии .....	6
1.1. Понятие, виды и особенности гостиничных услуг .....	6
1.2. Сущность и значение управления качеством услуги в гостинице...	13
1.3. Управление качеством гостиничных услуг.....	22
2. Анализ качества обслуживания в МУП «Гостиничного-банного комплекса Бирюч».....	26
2.1. Организационно – управленческая характеристика МУП «Гостиничного-банного комплекса Бирюч».....	26
2.2. Структура управления МУП «Гостиничного-банного комплекса Бирюч».....	34
2.3. Хозяйственно – финансовая деятельность МУП «Гостиничного - банного комплекса Бирюч».....	38
3. Совершенствование качества обслуживания.....	49
3.1. Рекомендации по совершенствованию управления качества обслуживания.....	54
3.2. Мероприятия по совершенствованию контроля качества услуг ...	58
3.3. Оценка эффективности внедрения предложенных мероприятий ...	63
Заключение.....	65
Список используемых источников .....	71
Приложения.....	

## Введение

На современном этапе развития общества гостиничная индустрия изменилась до неузнаваемости. Стремительными темпами, старается удовлетворить все возрастающие потребности населения и, конечно же, получить доход. На сегодняшний день в этой сфере деятельности имеются огромные возможности, как для успеха, так и для неудач. Для этого на предприятиях гостиничного хозяйства создаются новые предоставляемые услуги. Современные клиенты ждут от гостиничного предприятия, чье основное внимание до недавнего времени было сосредоточено на определенном управлении производством, новые цели и задачи.

Гостиничный бизнес – это предприятие по предоставлению и производству услуг коммерческого гостеприимства, которое предлагает свой сервис и удобства и клиенту. То есть назначение услуг заключается в том, что гостиница создаёт комфортные условия для размещения гостей и предоставления им ряд дополнительных услуг.

В последнее время на гостиничном рынке наблюдается рост предложений при одновременном сокращении спроса на услуги размещения.

Всем известно, что успех любого бизнеса зависит от его правильной организации. Гостиничный бизнес не исключение. Поэтому организационная структура в очень большой степени влияет на большинство показателей предпринимательской деятельности.

Одно из главных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ в гостиничном бизнесе это предоставление услуг большего качества по сравнению с конкурентами.

Чтобы быстро и качественно оказывать клиентам должный диапазон услуг, гостиница должна будет иметь четко отлаженный механизм предоставления этих услуг.

Исходя из этого, люди выбирают производителя услуг и после их предоставления сравнивают свое представление о полученной услуге со

своими ожиданиями. Недовольство услугой ведет к огромным потерям на рынке. И поэтому производитель услуг должен очень точно выявить потребность своих клиентов.

Актуальность этой темы очевидна на сегодня. Для исследования в сфере анализа качества обусловлено потребностью в сегодняшних условиях перехода к рыночным отношениям поиска правильных управленческих решений, совершенствования управления в сфере гостеприимства. Теоретически любая организация может достичь самых больших целей, любых доходов при наличии одного условия. Если у нее есть работники, которые способны решать поставленные задачи. Развитие рынка вызывает появление новых задач. Это вызывает необходимость совершенствования управления. Важно понимать то, что необходимо постоянно улучшать управление качества обслуживания, уделять внимание его развитию, реконструкции помещений, внедрению новых технологий и так далее.

Объектом исследования данной работы является МУП «Гостиничный-банный комплекс Бирюч».

Предметом исследования является изучение и анализ качества обслуживания, предлагаемое клиентам в МУП «Гостиничного-банного комплекса Бирюч».

Целью дипломной работы является рассмотрение и изучение проблем анализа качества услуг в управлении гостиничным предприятием. Изучение данной проблемы осуществлялось на примере деятельности одной из самых известных гостиниц города – «Бирюч», находящейся в собственности Муниципального унитарного предприятия. Практическая ценность работы заключается в возможности применения результатов и рекомендаций работы для анализа качества гостиничных услуг в любой гостинице города. О проведении подобных исследований в области анализа качества гостиничных услуг неизвестно, что позволяет сделать вывод об элементах новизны.

Для достижения поставленной в выпускной квалификационной работе цели решались следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления качеством обслуживания на предприятии;
- провести анализ качества обслуживания в МУП «Гостиничного - банного комплекса Бирюч»;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления качества обслуживания.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили исследования отечественных и зарубежных ученых, таких как: Л. Берри, К. Гренроос, П. Грин, Э. Деминг, В. Зейтхамл, К. Лавлок, Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер, С.О. Некрасова, Э.В. Новаторов, В.Ю. Огвоздин, В.В. Окрепилов, И.И. Ополченев, А. Парасураман, Л.В. Соловьева и др.

Информационная база исследования представлена документами финансовой отчетности комплекса, а именно бухгалтерскими балансами за 2014, 2015 и 2016 года и приложениями к ним, выпиской из Единого Государственного Реестра Юридических Лиц, уставом предприятия и схемой организационной структуры предприятия.

Методы исследования: исследование было проведено с помощью современных методов научного исследования: описательного, сравнительного, анализа, синтеза, расчетного, логического и других.

Апробация: результаты проведенных исследований позволяют предложить меры по совершенствованию управления качеством обслуживания на предприятии МУП «Гостиничного - банного комплекса Бирюч» и других предприятий сервиса.

Структура выпускной квалификационной работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

# **1. Теоритические основы управления качеством обслуживания на предприятии**

## **1.1. Понятие, виды гостиничных услуг**

Развитие гостиничного хозяйства связано с историей развития общества. Первые гостиничные предприятия – прообразы современных гостиниц, как и сама профессия по обслуживанию путешествующих людей, появились в далеком прошлом. Однако уровень правовых норм по регулированию работ по оказанию гостиничных услуг, очевидно, недостаточен для успешного развития гостиничного хозяйства в России.

Большую роль в появлении гостиничных предприятий сыграло развитие торговых связей. Обслуживание в гостиницах принадлежит к сфере услуг, являющаяся одной из самых перспективных и быстроразвивающихся отраслей экономики. На сегодняшний день индустрия гостеприимства – это мощная система хозяйства региона или туристского центра и важнейшая составляющая экономики туризма [8].

Гостиница – коммерческое предприятие, основной целью и задачей его, является предоставление клиентам комплекса услуг. Важными, из которых являются условия размещения и питания. Средствами размещения являются любые объекты, которые дают клиентам эпизодически или регулярно место для ночёвки [12].

Существуют такие группы гостиниц для постоянного и временного проживания, которые делятся на: транзитные гостиницы, которые предназначены для обслуживания клиентов в условиях краткосрочной остановки; гостиницы для отдыха (курортные, санатории и др.); гостиницы делового назначения – обслуживают людей, пребывающих в деловых поездках и командировках.

Место расположения гостиницы определяет ее географическое место, внутри или поблизости какого-либо конкретного города, городка или поселка на территории данного района расположение обозначает доступность и

удобство, которое оно дает, привлекательность окрестностей, отсутствие шума и других неудобств. В классификацию гостиничных предприятий можно включить: пансионаты, гостиницы, кемпинги, мотели, туристские базы, туристские общежития.

Международным рекомендациям средства размещения подразделяются на четыре группы:

- частные туристские средства размещения;
- коммерческие и социальные предприятия размещения;
- специализированные средства размещения;
- гостиницы и аналогичные предприятия.

Удобства гостиницы, которые включают спальни, бары, рестораны, помещения для совещаний и средства и сооружения для отдыха, такие как теннисные корты и плавательные бассейны, помещения для приемов, представляют собой набор разных услуг для использования их клиентами, и они могут различаться по типу, размеру и другим признакам.

Туристская гостиница - это особый тип гостиницы, который предназначен для предоставления клиентам комплекса услуг, связанных с путешествием, не предусмотренны в обычной гостинице (активный отдых, прокат лыж, лодок и т.п.).

Обслуживание гостиницы включает в себя наличие конкретных гостиничных услуг, их качество, выраженные в таких показателях, как формальное и неформальное обслуживание, расторопность и деловитость степень внимания персонала. Для всех гостиниц предусмотрены общепринятые обязательные требования: наличие условий для размещения, питания, бытового обслуживания. Так же кроме основных услуг современные гостиницы представляют широкий спектр дополнительных: спортивные, развлекательные, оздоровительные, торговые и так далее.

Особенность гостиничного хозяйства является то, что здесь создаются услуги нематериального характера, которые предоставляются непосредственно клиентам. Поэтому в процессе обслуживания сравнительно

малое участие принимают предметы труда, зато решающую роль играют средства труда и живой труд. При анализе средств труда получается, что здесь преобладают оснащение помещения, постройки, санитарно-техническое оборудование, т.е. «пассивные» фонды. Здесь ограничены возможности механизирования процесса обслуживания. Более благоприятные условия для механизации операций существуют при резервировании мест и учете услуг, а также в некоторых вспомогательных видах деятельности. В то же время строения, здания, составляющие основную часть материально-технической базы средств размещения, сравнительно медленно морально и физически изнашиваются и в течение продолжительного периода обслуживают процесс размещения.

Имидж гостиницы выражается в способе, которым она представляется людям, и в том образе, в котором она воспринимается ими при описании. Это побочный продукт ее расположения, удобств и обслуживания, но он усиливается такими факторами, как внешний вид, название, атмосфера, связанные с ней ассоциации - у тех, кто живет и питается там; тем, что она говорит о себе и что говорят о ней другие люди.

Цена гостиницы выражает ее стоимость, определяемую ее удобствами расположением, имиджем обслуживанием и удовлетворением, получаемым ее клиентами от всей совокупности этих составляющих [18].

Определенные элементы могут иметь для разных людей разное значение. Один человек может относиться к расположению как к первостепенному фактору, и если оно его удовлетворяет, может пренебречь другими факторами, например, имиджем, поскольку цена находится в рамках той суммы денег, которую он готов потратить. Одной из важных проблем в отрасли услуг для размещения является маленький уровень качества обслуживания, отсутствие профессионального подхода в управлении качеством обслуживания. На практике существует масса самых разнообразных проблем, связанных с этим вопросом, особенно в сегменте гостиниц. Рассмотрим некоторые из них.



1. Способность повторного производства услуг на одинаково высоком уровне, или продолжительность качества;
2. Дискретность производства услуг и целостность их потребления, проявляющаяся как определенное противоречие в решении задач управления качеством продукта;
3. Относительность (субъективность) восприятия качества.

Таким образом, гостиничный продукт – это совокупность того, что можно предложить на рынке вниманию клиента для приобретения, использования или потребления. Он включает физические объекты, места, услуги, организацию и идеи. Например, формирование общего впечатления для туриста или бизнесмена о пребывании в гостинице начинается задолго до начала поездки и содержит представления о визах, способах путешествия, особенностях национальной культуры, кухни, развлечениях и т. д.

Разнообразие комбинаций гостиничного продукта ограничено только возможностями творческого воображения человека. Если гостиничное предприятие считает, что варианты комбинаций своих собственных услуг исчерпаны, то можно разработать новые услуги совместно с неконкурирующими фирмами, например, включить в пакет вместе с номером услуги ресторана, аренду автомобиля, театральный билет, экскурсию и т. п. [25].

Менеджеры гостиничного бизнеса, должны думать о продукте в четырех направлениях: основной продукт, сопутствующий продукт, дополнительный продукт и продукт в расширенном смысле этого слова. Все это делает восприятие качества услуг гостиничного предприятия во многом субъективным, зависящим от конкретных характеристик каждого клиента, а, значит, делает субъективной и технологию создания психологического комфорта для каждого посетителя. Кроме того, есть еще дополнительные факторы, специфичные для сферы гостиничных услуг, в большой степени, влияющие на создание высокого уровня продукта, который способен удовлетворить потребности самого взыскательного делового клиента.

Гостиничные услуги представляют собой комплекс услуг, предоставляемых клиентам учреждений гостеприимства. Особенности гостиничных услуг заключаются в том, что их можно оценить только после предоставления, их нельзя сохранить или консервировать. Спрос на гостиничные услуги непостоянный, а зависит от ряда факторов, в том числе и от сезона, от потребностей туристов. Рынок услуг совершенно не похож на другие рынки главным образом по двум причинам [14].

Во-первых, услуга не существует, пока она не представлена. Поэтому ее не возможно сравнить и дать ей оценку до получения. И сравнить можно только ожидаемые выгоды и полученные.

Во-вторых, у услуги есть высокая степень неопределенности, что ставит клиента в невыгодное положение, а продавцам затрудняет продвижение услуг на рынок.

В-третьих, качество может рассматриваться как техническое и функциональное. Техническое качество затрагивает материальную составляющую услуги. Техническое качество средства размещения это качество номера, инфраструктуры (постельное белье, мебель, архитектура и дизайн здания) и прочих материальных атрибутов услуг (например, качество питания).

Услуги, предоставляемые в гостиницах, подразделяются на основные и дополнительные. Они могут быть бесплатными и платными [9].

К основным услугам относятся проживание и питание. Оформление клиентов в гостинице и убывающих из неё должно производиться круглосуточно. В организациях общественного питания, связи и бытового обслуживания, размещённых в гостинице, лица, проживающие в гостинице, обслуживаются вне очереди.

Бесплатно гостям могут быть предоставлены следующие виды услуг (из «Правил предоставления гостиничных услуг в РФ»):

- доставка в номер корреспонденции при её получении;
- побудка к определённому времени;

- пользование медицинской аптечкой;
- вызов скорой помощи;
- предоставление кипятка, иглол, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов.

Кроме обязательных и бесплатных услуг, гостиницы предоставляют целый комплекс всевозможных других услуг, которые оплачиваются дополнительно. Перечень таких услуг может дополняться, видоизменяться и дифференцироваться в зависимости от размеров гостиницы, ее месторасположения и целевого назначения.

Чаще всего гостиницы предлагают своим гостям воспользоваться услугами такими как:

- торговых автоматов;
- питания (бара, ресторана, кафе, буфета, коктейль-бара,)
- продуктового и сувенирного магазинов,
- провести свободное время и отдохнуть можно на дискотеке, в казино, ночном клубе, зале игровых автоматов, зале видеоигр, бильярдной и кегельбане [18].

Для любителей активного отдыха гостиницы предлагают воспользоваться услугами:

- бассейна (открытым, крытым и детским);
- сауны, бани, массажной.

К подобным услугам также относятся:

- детские площадки;
- мини-гольф;
- можно также посетить салон красоты, парикмахерскую;
- спортзалы;
- воспользоваться услугами медпункта, обмен валют, пункта заказа билетов (на самолет, поезд, автобус, такси и т. д.);

- тренажерный зал, площадки для гольфа, баскетбола, волейбола, настольный теннис, конюшня, пляж на морском, озерном, речном побережье, а также оборудование для водного и подводного видов спорта;

- бюро путешествий и экскурсий, пункта проката автомобилей, автостоянкой и парковкой автомобилей, гаражом, чисткой обуви.

К услугам деловых людей предоставляются:

- в номерах гостям предлагается дополнительная посуда в номер, уют, телевизоры, холодильники и т. д.

- зал совещаний, концертный зал, бизнес - центры, копировальный аппарат, факс, местный и международный телефон.

Качество и перечень предоставления платных дополнительных услуг должен соответствовать требованиям присвоенной гостинице со средним и высоким уровнем комфортабельности характерно наличие огромного перечня дополнительных услуг [18]:

- услуги организаций общественного питания (бар, ресторан, кафе, буфет, пивной бар);

- инфраструктура развлечений (дискотека, казино, ночной клуб, зал игровых автоматов, бильярдная);

- магазины (сувенирный, продуктовый), торговые автоматы;

- экскурсионное обслуживание, услуги гидов-переводчиков;

- организация продажи билетов в театры, цирк, на концерты и т. д.;

- покупка и доставка цветов;

- транспортные услуги (бронирование билетов на все виды транспорта, заказ автотранспорта по заявке гостей, вызов такси);

- бытовое обслуживание (ремонт и чистка обуви; ремонт и глажение одежды; услуги химчистки и прачечной; хранение вещей и ценностей; разгрузка, погрузка и доставка багажа в номер; прокат предметов культурно-бытового назначения телевизоры, посуда, спортивный инвентарь и пр.; ремонт часов, бытовой техники, радиоаппаратуры; услуги

парикмахерской, маникюрного и массажного кабинетов и другие бытовые услуги);

- продажа сувениров, открыток и другой печатной продукции;
- услуги салона красоты;
- сауна, баня, бассейны, тренажёрный зал;
- аренда залов переговоров, конференц-зала;
- услуги бизнес – центра.

Система мер, обеспечивающих высокий уровень комфорта, удовлетворяющих разнообразные бытовые и хозяйственные запросы гостей, называется в гостиничном хозяйстве сервисом [23].

Высокое качество обслуживания клиентов обеспечивается коллективными усилиями работников всех служб гостиницы, постоянным и эффективным контролем со стороны администрации, проведением работы по совершенствованию форм и методов обслуживания, изучению и внедрению передового опыта, новой техники и технологии, расширению ассортимента и совершенствованию качества предоставляемых услуг.

Оказание каких-либо услуг, персонал должен проявлять такт и корректность. При предоставлении услуг главным является не только их количество, но и качество. Поэтому во многих гостиницах проживающих при отъезде дают заполнить небольшие анкеты, которые сдаются вместе с ключами в службу приёма и размещения, а затем их изучают в службе рекламы и маркетинга.

Следовательно, делаем вывод, что сущностью гостиничной услуги является удовлетворительность потребности клиентов в размещении, т.е. во временном проживании в жилом помещении, а так же в сопутствующих проживанию услугах.

## **1.2. Сущность и значение управления качеством услуги в гостинице**

Сущность и значение управления качеством услуги в гостинице одна из частей механизма управления, способ организации деятельности гостиничного предприятия. Управление качеством услуг охватывает корректировки отношений между участниками процесса предоставления услуг, между предприятием и потребителями услуг, формами и методами воздействия на процесс производства и реализации услуг, организационной структурой управления и условиями стимулирования персонала. При управлении качеством непосредственными объектами управления, обычно, являются процессы, от которых зависит качество продукции. Управляющие решения вырабатываются на основании сравнения информации о фактическом состоянии управляемого процесса с его характеристиками, заданными программой управления.

Содержание управления качеством гостиничных услуг должен направляться на выработку управленческих решений и осуществление комплекса управленческих действий по созданию, предоставлению и планированию услуг высокого уровня качества. Нормативные документы, которые регламентируют значения параметров или показателей качества продукции (стандарты), нужно рассматривать как важную часть программы управления качеством продукции.

Целью управления качеством гостиничных услуг является улучшение форм и методов процесса управления, который направлен на улучшение качества и обеспечение стойкого конкурентного статуса предприятия. Для достижения этой цели администрация гостиничных предприятий должна обеспечить организацию всех органов управления и подразделений гостиницы, скоординированную на создание системы управления качеством. Управление качеством услуг представляет собой изучение рынка услуг гостеприимства, проведения маркетинговых исследований в соответствии с которыми улучшение качества гостиничных услуг должно осуществляться в соответствии потребностей потребителей. Планирование качества продукции и услуг охватывает идентификацию, классификацию и оценку качества,

установление целей и нормирование требований к качеству продукции или процессов. Разработка плана качества процессов охватывает подготовку программы качества, выработку предложений по улучшению качества, подготовку применения системы качества, которая включает составление стандартных графиков ее ввода в действие и применения.

Принципами управления качеством на основе внедрения системы качества является ответственность руководства за формирование политики в области качества услуг и обеспечения удовлетворения потребностей потребителей. На внедрение системы качества и выполнении определенных задач в

области качества руководство должно обеспечить необходимые ресурсы (квалифицированные трудовые и материально-технические ресурсы). Между потребителями гостиничных услуг и работниками гостиницы должна быть налажена эффективное взаимодействие, ориентирована на определение процесса управления качеством услуг и структуры системы качества. Гостиничное предприятие для осуществления процесса оказания услуг должно разработать, документально оформить, внедрить и обеспечить действенность системы качества для реализации поставленных задач.

Качество может восприниматься как свойства и особенности услуги, которые вызывают удовлетворение потребителя, а также как отсутствие недостатков, усиливающее чувство удовлетворения у клиента. Применительно к услуге, качество определяется как мера полезности, совокупности свойств услуги, его способности удовлетворять общественные и личностные потребности. Процесс управления качеством услуг гостиничного предприятия охватывает стратегию реализации качества, который определяет основные направления и цели отеля в сфере качества, официально закрепленные руководством с учетом желаний клиентов, задач в области качества, методов их выполнения, роли персонала в реализации стратегии, имиджа отеля и др.

Стратегия гостиничного предприятия в области качества может быть осуществлена путем последовательной реализации краткосрочной или долгосрочной цели и предусматривать: улучшение экономических показателей функционирования гостиницы, достижения высокого уровня качества услуг по уровню ведущих гостиниц, ориентирование на удовлетворение потребностей определенных категорий потребителей или отделов рынка, развитие и улучшение качества дополнительных услуг.

Формально уровень качества определяется как соответствие свойств услуг требованиям стандарта. В современном понимании у многих авторов качество понимается [18].

Во-первых, как свойство и характерные черты товара, которые вызывают удовлетворение у клиентов, и как отсутствие недостатков, усиливающих чувство удовлетворения потребителей.

Во-вторых, может рассматриваться как техническое и функциональное. А для некоторых авторов это показатель превосходства.

В опыте функционирования гостиничных предприятий все проблемы управления качеством подходят к определению функций, которые выполняются субъектом управления в процессе управления качеством. Для правильной организации управления качеством в гостинице решающее значение имеет выявление объема, структуры и характера функций. Изучение функций управления качеством позволяет определить объем функций, выполняемых субъектами управления в гостиничном предприятии, определяет структуру управления, провести распределение функций между органами управления, качественно организовать сам процесс управления. Поэтому, функции управления помогают формированию системы управления качеством услуг как структуры и ее организации как процесса.

Существуют разные подходы к толкованию понятия «качество услуги». Например, Международный стандарт ИСО 8402-94 толкует его так. Качество услуги – это совокупность характеристик услуги, которые придают ей способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые



потребности. Также широко используется трактовка качество обслуживания – это совокупность характеристик процесса и условий обслуживания, обеспечивающих удовлетворение установленных или предполагаемых потребностей клиента.

Управление качеством услуг является разновидностью управленческой деятельности, возникшей вследствие углубления разделения труда и специализации функций управления предприятием. Функция управления качеством услуг должна действовать на всех стадиях жизненного цикла услуги. При реализации функция управления проходит несколько этапов: принятие решения, осуществления управленческого влияния, сбор, обработка и передача информации, состоит из элементов производственно-эксплуатационного, технического, экономического и правового характера. К характеристикам услуги относят:

Доступность – желание помочь потребителю и качественное обслуживание. Здесь очень важную роль играет персонал фирмы. Поведение персонала и его способность общаться с клиентами – показатель качества обслуживания. Легкость установления связей с персоналом обслуживания.

Предупредительность – решимость помочь клиенту и без задержки оказать услугу. Так как во время обслуживания очень часто возникают конфликты, нештатные ситуации или у клиента появляются особые желания, то в таких случаях очень важно найти неординарное и эффективное решение, чтобы удержать клиента, иначе он (клиент) будет потерян.

Надёжность – способность выполнить услугу точно и основательно. В самой фирме должны быть чётко определены параметры качества и основательности. Если начальство гостиницы гарантирует, что вещи, сданные в химчистку, будут вычищены в течение 7 ч, то это обязательство должно быть выполнено, причём вещи должны быть действительно чистыми.

Доверительность – умение работников вызвать доверие. В доверительности огромную роль играют внешние признаки. Клиент видит, что в гостинице все хорошо и ей стоит доверять.

Коммуникативность – способность обеспечить такое обслуживание, которое исключает недопонимание между работником и посетителем за счет того, что необходимая информация будет предоставляться клиентам вовремя и без дополнительного запроса с их стороны.

Внимательное отношение – индивидуальное обслуживание и внимание, которое предприятие проявляет по отношению к гостю. Тут важно показать каждому посетителю, что он дорог гостинице и его потребности будут обязательно выполнены.

Убедительность – компетентность, ответственность, уверенность и вежливость обслуживающего персонала. Работник фирмы должен знать наиболее ценные свойства главных услуг фирмы, а также наиболее выгодные их характеристики. Причём все эти свойства должны быть преподнесены как ценные не с точки зрения фирмы, а с точки зрения гостя: насколько ему выгодно владеть данной услугой, какие преимущества он от этого получает.

Специальные функции управления качеством услуг характеризуют отдельные стороны управленческой деятельности и отражают влияние управленческой системы на отдельную часть объекта управления. Специфические функции изменяются под влиянием нововведений на рынке (совершенствование управления качеством с использованием автоматизированной обработки информации), углубление специализации, управления сертификацией, сертификация системы качества, прогнозирование потребностей и уровня качества услуг, анализ и исследование операций в области качества, планирование улучшения качества услуг, организация системы маркетинговых исследований, технико-экономический анализ улучшения качества.

Предоставление гостиничных услуг высшего качества является основной частью постоянного внимания администрации гостиницы независимо от формы собственности. Достижение качества в области обслуживания важнейшая задача, решение которой обеспечивает предпринимательский успех. Деятельность в области гостеприимства

предполагает высокий уровень контакта и координации между работниками и клиентами. Наиболее часто встречающиеся действия в этом смысле направлены на улучшение и контроль качества услуг гостиничных предприятий (температура горячей воды, количество полотенец, условия приготовления пищи и т. д.). Но качество гостиничных услуг заключается не только в решении технической стороны дела. Усилия предприятий гостиничной индустрии, как правило, были направлены на привлечение гостей, на максимальное выполнение пожеланий клиентов, завоевание их доверия. Это может гарантировать только их полное удовлетворение. Поэтому стратегия развития гостиничного предприятия должна также учитывать и, более того, делать особенный акцент на совершенствование отношений и общения между клиентами и гостиничным предприятием [15].

На фирмах области услуг, особенно в периоды повышенного спроса, особенно трудно обеспечить контроль качества. При этом если рассматривать фирмы обслуживания с точки зрения динамики их развития, качество будет оказывать сильное влияние на их жизнеспособность. Успешная деятельность фирмы, по мнению Международной, организации по стандартизации, обеспечивается реализацией товаров или оказанием услуг, которые:

- отвечают запросам общества;
- соответствуют применяемым стандартам и техническим условиям;
- отвечают чётко определённым потребностям;
- учитывают требования охраны окружающей среды;
- удовлетворяют ожиданиям потребителей;
- являются экономически выгодными;
- предлагаются потребителю по конкурентоспособным ценам;

В производстве и потреблении гостиничных услуг важнейшую роль играют вопросы качества. Без них качественное обслуживание гостиничное предприятие не способно добиваться своих главных целей.

История развития разных гостиничных корпораций и цепей, обычно, свидетельствует, что прибыль есть результат качества. Перед гостиничным предприятием стоит задача предоставления и поддержания качества обслуживания на высоком уровне, своевременного устранения недостатков в предоставлении услуг, разработки стратегии улучшения обслуживания.

Исследования показывают, что основной причиной того, удостоивает ли потребитель своим посещением предприятие обслуживания еще раз или нет, является хорошее или плохое обслуживание, ему предоставленное. В первый раз клиента можно привлечь хорошей рекламой, богатым интерьером или интересным меню, но во второй раз он приходит благодаря профессиональной работе персонала и высокому качеству обслуживания, полученного ранее. Почему качество имеет такое большое значение? Если мы будем рассматривать фирмы обслуживания с точки зрения динамики их развития, качество будет оказывать самое большое влияние на их жизнеспособность. Успешная реализация качественного продукта клиенту является главным источником существования фирмы.

Что такое «качество услуг»? Под качеством дополнительных услуг понимается комплекс их полезных качеств, нормативно-технологических характеристик обслуживания, благодаря которым общественные и индивидуальные потребности удовлетворяются на уровне установленных требований, сопоставимых как с национальными традициями, так и с мировыми стандартами. Качество подразумевает соответствие предоставляемых услуг ожидаемым или установленным стандартам.

Таким образом, стандарты, их форма и содержание являются показателем качества обслуживания. Критерий оценки качества полученной услуги для потребителя степень его удовлетворенности, т. е. соответствие полученного и ожидаемого. «Правила предоставления гостиничных услуг в РФ». Они разработаны в соответствии с законом РФ «О защите прав потребителей», утверждены постановлением Правительства РФ от 01.01.2001 г. №000.

В разделе «Порядок предоставления услуг» отмечено: «Качество предоставляемых услуг должно соответствовать условиям договора, а при отсутствии или неполноте условий договора требованиям, обычно предъявляемым к этим услугам. Если нормативными правовыми актами предусмотрены обязательные требования к услугам, качество предоставляемых услуг должно соответствовать этим требованиям.

Материально-техническое обеспечение гостиницы, перечень и качество предоставляемых услуг должны соответствовать требованиям присвоенной ей категории». На качественное обслуживание в гостиничном предприятии воздействуют следующие факторы.

Прежде всего, это состояние материально-технической базы, а именно: удобное размещение и качественная отделка комнат гостиницы, оснащение ее общественных помещений и жилых номеров комфортной мебелью и оборудованием, полные комплекты качественного белья, современное высокопроизводительное кухонное оборудование, удобное лифтовое оборудование.

Следующий фактор прогрессивная технология обслуживания. Она подразумевает порядок и способы уборки общественных помещений и жилых номеров; регистрацию и расчет с посетителями; рецептуру приготовления блюд и напитков в ресторанах и барах; формы обслуживания в торговых залах и др. Высокий профессионализм и компетентность обслуживающего персонала, его способность и готовность четко, быстро и культурно обслуживать клиента. Важнейшим фактором в современных гостиничных предприятиях является управление качеством обслуживания, что предусматривает разработку и внедрение стандартов качества, обучение работников, контроль, корректировку, совершенствование обслуживания на всех участках деятельности предприятия.

### **1.3. Управление качеством гостиничных услуг**

Анализ публикаций по гостиничному бизнесу позволяет сделать заключение о том, что российскими специалистами сферы туристской и гостиничной деятельности не разработана и, следовательно, на практике не используется модель маркетинга гостиничной услуги [5].

Гостиничное хозяйство развивается в динамике и финансируется как важная отрасль индустрии туризма и национального хозяйства, которая способна приносить большую прибыль и активно способствовать экономического развития общества. Во время роста численности туристов и усиление конкурентной борьбы на рынке туристических услуг с проблемой качества услуг столкнулись все отечественные гостиничные предприятия.

Эффективное управление качеством услуг предоставляет приоритет потребителям и мотивирует предприятия гостиничного хозяйства разрабатывать комплексную политику качества, охватывающая социальные, экономические, технические, правовые аспекты.

Характеристика гостиничной услуги «индивидуальность потребления» предполагает индивидуальное обслуживание клиентов гостиничных услуг и анализ их побуждений, в связи с тем, что она играет очень важную роль в создании конкурентного преимущества гостиничного предприятия. Именно индивидуальность потребления обуславливает расширение ассортимента дополнительных услуг гостиничного предприятия.

Повышение качества услуг имеет огромное значение для гостиничного бизнеса, клиента и национальной экономики в целом. На дачу качественных услуг посетителям способствует увеличению объема их реализации, рентабельности предприятия, росту престижа гостиницы. Потребление услуг улучшенного качества и большей потребительской стоимости уменьшает текущие расходы клиентов и обеспечивает более не удовлетворение их требований. Из этого вытекает необходимость постоянной, целенаправленной, копите кой работы гостиничных предприятий по улучшению качества услуг.

В пределах интерактивного маркетинга на рынке гостиничных услуг на каждом из этапов взаимодействия с клиентом гостиничное предприятие строит и поддерживает связи с клиентами потребителями, выполняя одну из трех задач:

- взаимодействие с потребителем – протоколирование всех взаимодействий с потребителем, что позволяет создать базу данных, которая будет содержать последнюю информацию о потребителе и его потребностях;
- идентификация и дифференциация потребителя – получение представления о ценности потребителя для гостиничного предприятия, которое основывается на данных каналов маркетинга, событиях и истории взаимоотношения с потребителем, и разработка стратегии регулярных взаимоотношений с ним;
- персонализация – разработка и реализация набора методов, при использовании которых каждый из потребителей оценивается как уникальная единица и обслуживается согласно этому принципу.

Таким образом, можно говорить о том, что переход на интерактивное понимание гостиничного хозяйства позволит повысить эффективность привлечения и удержания гостиничным предприятием потребителей и работы с ними, что приведет к укреплению положения гостиничного предприятия на рынке. На предприятиях гостиничного хозяйства качество услуг имеет свои особенности:

- услуги удовлетворяют конкретные потребности, а не абстракт;
- специфические особенности качества и качества услуг.

Гостиничному бизнесу, для обеспечения качества согласно международному стандарту ИСО 9000 требуется [2]:

- необходимая материальная база (средства размещения);
- квалифицированный персонал, заинтересованный в хорошей работе (человеческий фактор);
- глубоко продуманная организационная структура и четкое управление предприятием в целом и управление качеством в частности.

Два из этих аспекта – активный, мотивированные, квалифицированные работники и материальная база определяют необходимую основу для предоставления качественных услуг. Поэтому эти факторы можно считать фундаментом или базой качества.

Третий необходимый фактор качества – организация и управление предприятием – дополняет этот фундамент, позволяет реализовать возможности, которые создаются материальной базой и человеческим фактором. Потому что нельзя предоставлять услуги, имея только оборудование, материалы и людей. Нужно еще организовать работу, то есть создать необходимые структуры и наладить управление. С учетом всего этого становится очевидным, что классификация гостиничного хозяйства должна учитывать их соответствие, как техническим требованиям отраслевого стандарта, так и качественным характеристикам обслуживания.

Система управления качеством в гостиничном хозяйстве, таким образом, должна включать [14]:

- эффективное управление предприятием на основе маркетинга;
- внедрение отраслевого стандарта качества;
- эффективное управление предприятием на основе маркетинга;
- наличие корпоративной культуры;
- введение нормирования труда (нормативы выработки);
- разработку технологии (нормативное описание) производственных процессов и корпоративных стандартов;
- применение квалификационных требований к работникам (квалификационный стандарт);
- справедливую оценку и мотивацию труда.

Продукт индустрии гостеприимства производится и потребляется одновременно, что ограничивает возможность контролировать качество услуг. Вы производственные предприятие время, чтобы проверить и устранить недостатки и дефекты, в области услуг переделать плохо предоставленную услугу не представляется возможным. Неразрывность



производства и потребления является именно тем фактом, оказывающей услуги действительно услугами и отличает их от товара в материальной форме. Когда клиент выезжает из отеля, у него не ничего материального, кроме уплаченного гостиничного счета. Но у человека, купившего любую услугу, остается еще много и впечатления, которым она может поделиться с другими.

Таким образом, при построении системы обучения в гостинице важно учитывать следующие факторы: привязка обучения к стратегии гостиницы, иначе оно не принесет положительных результатов. Формирование у персонала восприятия обучения как неотъемлемой части работы. Поддержание постоянного контакта с топ-менеджментом и менеджерами отделов для получения своевременной информации о потребностях в обучении; разработка качественного учебного продукта, учитывающего особенности индустрии гостеприимства и конкретной гостиницы.

## **2. Анализ качества обслуживания в МУП «Гостиничного - банного комплекса «Бирюч»**

### **2.1. Организационно – управленческая характеристика МУП «Гостиничного – банного комплекса «Бирюч»**

МУП «Гостинично-банный комплекс Бирюч» В структуру муниципально-унитарного предприятия входят гостиница и банный комплекс. Муниципальное унитарное предприятие «Гостинично-банный комплекс «Бирюч» (МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч») создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным Законом «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» № 161 - ФЗ от 14.11.2002 года. В своей деятельности также руководствуется нормативными актами Российской Федерации, Белгородской области, органов местного самоуправления Красногвардейского района, Уставом (Приложение 1). Организация зарегистрирована 5 июля 2005 г. инспекцией Федеральной налоговой службы по городу Белгороду. Директор организации – Ульяненко Татьяна Николаевна.

Единственным учредителем является администрация Красногвардейского района (постановление №433 от 15 июня 2005 года). МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч» является самостоятельным хозяйствующим субъектом, имущество которого находится в муниципальной собственности Красногвардейского района Белгородской области.

МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетные и иные счета в учреждениях банков, печать со своим фирменным наименованием, с указанием организационно-правовой формы и собственника имущества, угловой штамп, а так же следующие реквизиты:

ОГРН 1053106508586.

ИНН3111504129.

КППЗ11101001.

Уставный капитал 2 408 314,00 р. (Приложение 1).

Место нахождения предприятия: Россия, 309920, Белгородская область, г. Бирюч, Красногвардейский район, ул. Успенская д. 8.

Полное наименование МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч»: Муниципальное унитарное предприятие «Гостинично-банный комплекс «Бирюч»; сокращенное: МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч».

Комплекс «Бирюч» создан с целью удовлетворения потребностей физических и юридических лиц в гостиничных услугах, услугах банного комплекса и общественного туалета и получения прибыли от оказания этих услуг. В связи с этим предметом деятельности МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч» является:

- предоставление гостиничных услуг;
- предоставление банных услуг, сауны, контрастных бассейнов;
- предоставление услуг общественного туалета;
- торговля всеми видами товаров, не запрещенных законом;
- организация общественного питания, баров, буфетов;
- предоставление парикмахерских услуг;
- предоставление массажных услуг;
- развитие спортивно-развлекательных услуг: бильярд, тренажеры;
- организация сельского туризма.

Комплекс «Бирюч» также может заниматься другими видами оказания услуг и предпринимательской деятельностью незапрещенной законом.

МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч» своей внутренней обстановкой сочетает современную классику с лёгкими нотками городского авангарда. Здесь есть всё, чтобы удовлетворить требования искушенного путешественника: приятная атмосфера, грамотно продуманный сервис, совершенная система технического оснащения, квалифицированный персонал со знанием иностранного языка.

Комфортабельные номера, оформлены с особой тщательностью и заботой, просторные и светлые, представляют собой удивительную гармонию стиля и элегантности, оснащены самым современным оборудованием. Комплекс имеет бесплатную охраняемую автостоянку для посетителей и столовую с огромным ж/к телевизором. МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч» тщательно охраняет права гостей в вопросах конфиденциальности личных данных. Доверие гостей – это ключевая ценность для отеля.

Объединяя в себе высокий уровень обслуживания и комфорта, изысканную и в тоже время уютную атмосферу, гостиница комплекса идеально подходит как для коротких визитов, так и для длительного проживания. Номерной фонд гостиницы: 6 одноместных, 9 двухместных с одной большой кроватью (спальня), 16 двухместных с двумя кроватями, стоящими раздельно, 2 номера люкс и 1 полулюкс (табл. 2.1.).

Таблица 2.1.

## Сводная информация МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч»

МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч»	
Звездность	3 ***
Оформление помещений	Сочетание современной классики с авангардом
Количество номеров	9 - 2 местных, 6 – 1 местных, 16 – 2 местных с двумя кроватями.
Единовременное проживание	70 человек
Услуги	Сауна, с бассейном, комната отдыха, столовая, бесплатная охраняемая автопарковка, прачечная.
Материальная база	Современное оборудование
Обслуживание	Высококвалифицированный персонал со знанием иностранных языков.
Цена за номера	Люкс (3800 руб./сутки), полулюкс (3000 руб./сутки), 2 местных номера с одной кроватью (2600 руб./сутки), 2 местных номера с двумя кроватями (3400 руб./сутки), 1 место в номере (1800 руб./сутки).
Цена за дополнительные услуги	Фен (50 руб./сутки), Утюг с гладильной доской (100 руб./час), DVD проигрыватель (150 руб./сутки).
В номере	Телефон, мини-бар, ж/к телевизор, шкаф, холодильник, душ кондиционер.

Каждый номер оснащен всем необходимым для временно проживания: телефон, холодильник, ж/к телевизор, вертикальная душевая кабина, кондиционер, вместительный шкаф-гардероб, мини бар. Номера категории полулюкс и люкс рассчитаны на 3 персоны: помимо большой кровати к услугам клиентов удобный диван, который можно разложить и превратить в ещё одно спальное место.

В связи с тем, что МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч» имеет расширенный сегмент предоставления услуг, то и его обслуживающий персонал не ограничен узконаправленной спецификой профессиональной деятельности. В МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч» работают парикмахеры, массажисты, тренеры, управленческий персонал, прачки и прочие специалисты. Тем самым для трудоспособного населения города Бирюч обеспечены рабочие места.

Формы, системы и размеры оплаты труда работникам МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч» устанавливаются в регламенте оплаты труда в соответствии с действующим законодательством, Уставом и результатами деятельности комплекса (Приложение 1).

Предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, который по данным Постановления правительства Белгородской области от 30 января 2017 г. № 28-пп «Об установлении величины прожиточного минимума по Белгородской области» для трудоспособного населения равен 8046 рубля, также меры социальной защиты работников.

МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч» обязано обеспечить для всех своих работников безопасные условия труда, и несет ответственность за ущерб, причиненный их здоровью и трудоспособности. Отношения работника и данной организации, возникшие на основе трудового договора, регулируются законодательством Российской Федерации о труде. В таблице, представленной ниже, сведены данные по особенностям трудовыми ресурсами предприятия (табл. 2.2.).

Проведя анализ данных, представленных в таблице в 2.2., можно сделать вывод, что среднесписочная численность персонала соответствует штатному расписанию только в 2015 году. В 2016 году, как и в 2014 году наблюдается расхождение среднесписочной численности персонала и мест по штатному расписанию, это связано с тем, что в конце 2016 года ушли на пенсию повар и массажист.

Таблица 2.2.

## Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Среднесписочная численность персонала, чел.	35	38	36	3	-2	1	108,6	94,7	102,9
Средняя заработная плата, руб.	6369	8017	8046	1848	29	1677	125,9	100,4	126,3
Всего по штатному расписанию чел., в т. ч.:	36	38	38	2	0	2	105,5	100	105,5
Руководители	8	8	8	0	0	0	100	100	100
Служащие	9	9	9	0	0	0	100	100	100
Рабочие	19	21	21	2	0	2	110,5	100	110,5
В возрасте 18-30 лет	10	12	15	2	3	5	120	125	150
В возрасте 31-45 лет	20	22	17	2	-5	-3	110	77,3	85
В возрасте старше 46 лет	5	4	4	-1	0	-1	80	100	80
Основной персонал	27	28	27	1	-1	0	103,7	96,4	100
Вспомогательный персонал	8	10	9	2	-1	1	125	90	112,5

Всего по штатному расписанию увеличилось количество мест, потому что в 2015 году были открыты два места для работы технического персонала, который занимался уборкой и благоустройством дворовой территории всего комплекса, ранее эту работу выполняли сотрудники хозяйственного отдела. Основной персонал, вспомогательный персонал, и деление сотрудников по возрастной категории определяется относительно среднесписочной численности персонала.

Данный анализ позволяет сделать вывод, что с каждым годом общая структура персонала по возрастному критерию показывает омоложение, что говорит о том, что увеличивается число молодых сотрудников.

Приведенные в таблице выше показатели свидетельствуют об общем развитии комплекса, поскольку увеличивается число рабочих мест, в течение трех исследуемых лет не было сокращений по штату. По данным проведенного анализа, можно утверждать, что наибольшую долю в структуре персонала занимают женщины. Это объясняется спецификой работы в службе приема и размещения больше, которая более эффективно подходит женщинам. Мужчины, работающие в отделе, в основном работают ночью. Компания придерживается негласного правила принимать на должность ночных менеджеров только мужчин. Это делается в целях безопасности.

Так же анализ показал, что сотрудники отдела в основном очень молодые люди от 18 до 30 лет, оставшуюся долю занимают работники среднего возраста (рис. 2.1). Это объясняется тем, что руководство предпочитает нанимать на работу молодых специалистов, с небольшим опытом работы в других компаниях, но у которых гибкий ум и которых легче приобщить к стандартам работы компании.

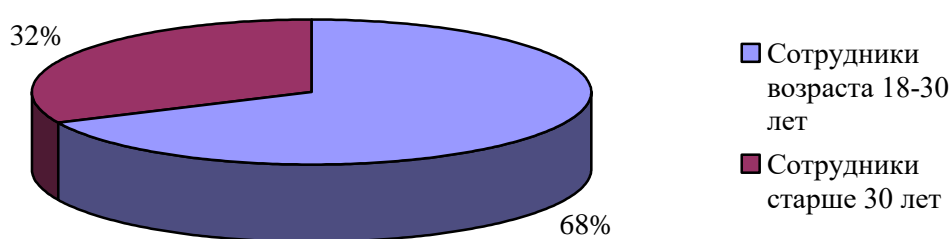


Рис. 2.1. Характеристика сотрудников по возрастному признаку

Анализ показал, что все сотрудники отдела имеют достаточно высокий уровень образования. Это объясняется тем, что многие сотрудники отдела учились в 2014 г. на последнем курсе института и к началу 2015 г. они уже

стали дипломированными специалистами, что повысило общий уровень образования (рис. 2.2).

К методам комплексной оценки внешней и внутренней среды организации и выработки стратегических альтернатив относят широко известный SWOT-анализ. В результате SWOT-анализа получают системное описание ситуации: формируется список приоритетов развития и объектов реформирования, разрабатываются операции по нейтрализации слабых сторон компании и усилению ее преимуществ, определяется наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации.

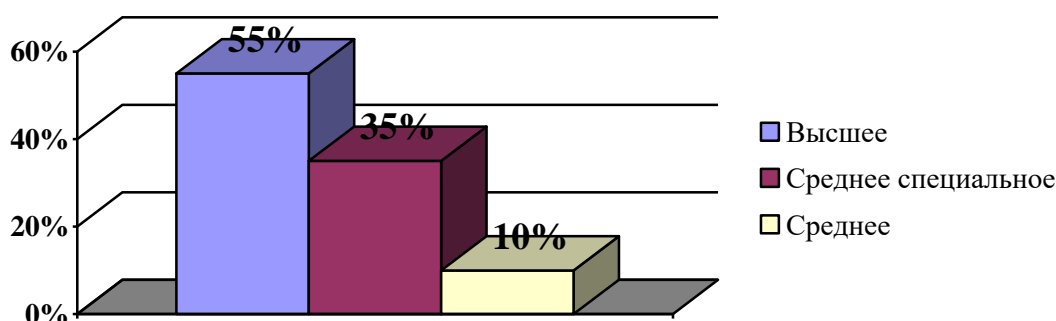


Рис. 2.2. Характеристика сотрудников по уровню образования

При оценке сильных и слабых сторон комплекса, а также внешних факторов, влияющих на деятельность организации, стоит отметить нестабильную экономическую ситуацию в стране и регионе. При постоянном удорожании продуктов питания, у населения остается меньше средств для развлечений. Проведённый SWOT-анализ помогает оценить в комплексе внешние и внутренние факторы, которые влияют на развитие МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч» (табл. 2.3).

Знание угроз помогает с меньшим риском решить проблемы в развитии комплекса. Возможности дают толчок к улучшению специфики деятельности МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч».

Анализ сильных и слабых сторон помогает в планировании перспектив развития в долгосрочном периоде. Например, анализ такой сильной стороны, как благоприятная, доброжелательная атмосфера в коллективе поможет не



только сплотить коллектив, но и увеличить ответственность и работоспособность коллектива, а также повысить качество обслуживания клиентов. Анализ такой угрозы, как вероятность выбора неправильного решения, говорит о необходимости больше внимания обращать на контроль за выполнением данной работы.

Реорганизация и ликвидация МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч» производится по решению Учредителя, суда, в соответствии с законодательством Российской Федерации, Белгородской области. МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч» считается реорганизованным или ликвидированным с момента внесения об этом записи в единый государственный реестр юридических лиц. Имущество ликвидируемого предприятия после расчета с работниками комплекса, бюджетом, кредиторами, передается учредителю (Приложение 1). Далее для выявления основных проблем в качестве предоставляемых услуг проведем анализ структуры управления МУП «Гостиничного - банного комплекса «Бирюч»

Таблица 2.3.

#### SWOT-анализ МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч»

Внутренняя среда	<p><b>S</b> <u>Положительное влияние</u> (сильные стороны)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкое использование сайта по привлечению клиентов и при бронировании.</li> <li>2. Благоприятная, доброжелательная атмосфера в коллективе.</li> <li>3. Высокий профессионализм сотрудников.</li> <li>4. Владение иностранными языками сотрудниками.</li> </ol>	<p><b>W</b> <u>Отрицательное влияние</u> (слабые стороны)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большие первоначальные вложения.</li> <li>2. Неэффективная политика качества обслуживания клиентов комплекса.</li> <li>3. Доступность информации на сайте для конкурентов.</li> <li>4. Меньше опыта, чем у конкурентов.</li> </ol>
------------------	--	--

Внешняя среда	<b>О (Возможности)</b> 1. Огромный потенциал гостиничной отрасли в стране. 2. Поддержка и проявление интереса к гостиницам в России. 3. Рост среднего дохода населения. 4. Стремление населения больше тратить на развлечения.	<b>Т (Угрозы)</b> 1. Экономическое ухудшение в стране. 2. Политическая нестабильность. 3. Ограничения на отдельные виды деятельности. 4. Появление новых конкурентов. 5. Выбор в управлении неправильного решения развития комплекса.
---------------	--	--

## 2.2. Структура управления МУП

### «Гостиничного - банного комплекса «Бирюч»

Управление комплексом осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, уставом. МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч» подотчетно администрации Красногвардейского района по вопросам:

- деятельности предприятия, целевого использования и сохранности переданного ему муниципального имущества;
- иным органам исполнительной власти по вопросам, относящимся к их компетенции, в соответствии с действующим законодательством.

МУП «Гостиничного-банный комплекс «Бирюч» возглавляет генеральный директор, назначаемый учредителем на контрактной основе. Директор действует на принципах единоначалия, самостоятельно определяет структуру комплекса, штаты, решает все вопросы деятельности МУП «Гостиничного-банный комплекс «Бирюч», оговоренные Уставом, назначает на должность руководителей структурных подразделений и освобождает их от должности.

Директор подотчетен учредителю МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч». На рисунке 2.3. представлена линейная структура управления МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч». В приложении 2 представлена расширенная структура управления комплексом.

Директор комплекса без доверенности действует от имени комплекса, представляет его интересы в государственных и иных органах, отечественных и иностранных организациях и фирмах, распоряжается имуществом комплекса в пределах, оговоренных в уставе, заключает договора, в том числе и трудовые, открывает счета в банках, издает приказы и указания, обязательные для всех работников комплекса.

Генеральный директор обязан: обеспечить соблюдение требований действующего законодательства и устава МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» в своей деятельности и деятельности комплекса; не допускать действий, противоречащих интересам предприятия и наносящих ущерб его хозяйственной деятельности; не учреждать лично и не принимать участия в деятельности конкурирующих предприятий (Приложение 1).

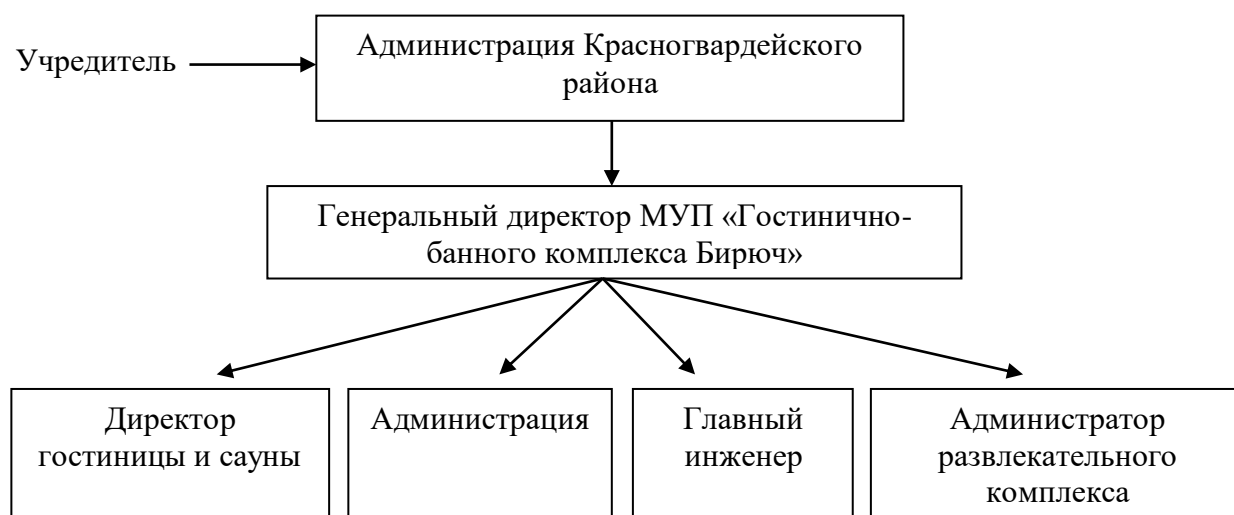


Рис. 2.3. Структура управления МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч»

Следующим этапом анализа структуры управления комплексом является анализ структуры управления службы приема и размещения гостей.

В ходе анализа качества предоставляемых услуг комплексом с помощью проведения анкетирования и интервью, было выявлено, что по большей своей части посетители не довольны услугами службы приема и размещения гостей. Исследования уровня качества обслуживания, проводилось за период пяти месяцев 2015-2016 гг. (табл. 2.4.). С учетом количества посетителей гостиницы по месяцам (представлено в таблице 2.4.), выборка составила 100% от числа посетителей.

Анкетирование и интервью проводилось с каждым посетителем комплекса, по разработанной нами анкете, которая представлена в приложении 8. Учитывая то, что не каждый клиент мог уделить время опросу в гостинице, анкетирование проводилось также удаленно по телефону. Исследование было проведено после отбытия посетителей комплекса по телефону или электронной почте.

Таблица 2.4.

Результаты исследования уровня качества обслуживания в МУП  
«Гостинично-банного комплекса «Бирюч»

Анкетные вопросы	Результаты, макс.5 баллов					
	Нояб	Дек.	Янв.	Февр.	Март	Итого
Проведено интервью	46	38	40	45	53	222
Забота о госте	3	4	4	4	4	4
Теплое приветствие	3	3	3	3	3	3
Комнаты, баня, сауна массажный кабинет соответствует ожиданиям	4	5	5	5	5	5
Чистота комнат гостиницы	5	5	4	5	5	5
Чистота помещений комплекса	4	5	4	4	4	4
Время обслуживания	4	3	3	3	3	3
Удовлетворение от общей работы комплекса	4	3	4	5	5	4
Буду рекомендовать друзьям	3	4	3	3	3	3

Как видно из таблицы 2.4 гости МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» удовлетворены состоянием номеров и отеля в целом,

но хотели бы видеть изменения в качестве обслуживания. Например, пункты «теплое приветствие» и «время обслуживания» получили всего 3 балла из 5-ти возможных. Это достаточно низкий результат, учитывая то, что у сотрудников службы приема и размещения гостей этот пункт является одним из основных обязанностей. Старшему администратору службы приема и размещения необходимо постоянно напоминать сотрудникам отдела о том, что стоит обращать внимание на радушное принятие гостей. Представим организационную структуру службы приема и размещения гостей МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» (рис. 2.4):

Анализ системы управления качеством обслуживания в МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» в службе приема и размещения показал, что большую роль в ней играет отсутствие общей концепции обслуживания, что является отрицательным фактором, сотрудники плохо осведомлены о существующих стандартах и мало используют их в повседневной работе. Методы, направленные на поддержание и усовершенствование слаженной системы должны пронизывать все процессы предоставления услуги, анализ и контроль должен осуществляться непрерывно как сотрудниками в ходе работы, так и вышестоящим персоналом. Регулярные исследования уровня качества предоставляемых услуг, степени удовлетворённости гостей спектром услуг свидетельствуют об отсутствии четкой системы управления качеством обслуживания.

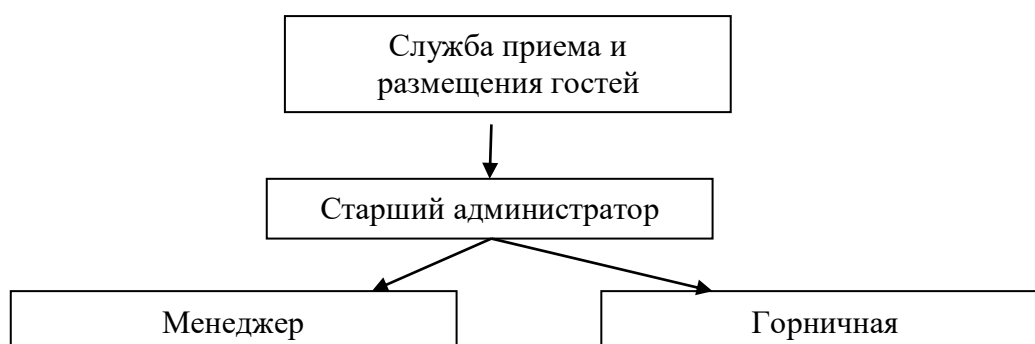


Рис. 2.4. Структура службы приема и размещения гостей

## МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч»

Основной объем работы службы приема и размещения гостей: составление расписания для сотрудников, ведение статистики и отчетов, организация групповых побудок, контроль над работой телефонных операторов, проведение тренингов и др. ложится на плечи менеджера. Остальные же сотрудники отдела отвечают на звонки и работают с корреспонденцией и факсами. Очевидно, что необходимо снять части функций с менеджера и передать их одному из сотрудников отдела.

Руководством МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» не уделяет должного внимания обучению и повышению квалификации своего персонала. Как правило, вкладывая большие средства в проведение различных тренингов и обучающих программ, обеспечивается высокое качество предоставляемых комплексом услуг. Также выявлено, что проводится мало аутингов - совместных мероприятий и встреч сотрудников за пределами комплекса, призванных развивать командный дух коллектива и создавать благоприятную психологическую атмосферу в коллективе.

Элементом контроля качества гостиничных услуг со стороны государства является Приказ Минкультуры РФ от 03.12.2012г. № 1488. Анализ выполнения требования к персоналу МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч», проведенный в соответствии с упомянутым Приказом показал, что формально МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» соблюдает требования законодательства, предъявляемые к персоналу гостиниц категории 3-х звезд.

Анализ системы управления качеством в МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» в службе приема и размещения показал, что большую роль в ней играет отсутствие общей концепции гостиницы, что является отрицательным фактором, сотрудники плохо осведомлены о существующих стандартах и мало используют их в повседневной работе. Далее для комплексного анализа деятельности комплекса «Бирюч» и определения

проблем в системе качества обслуживания посетителей комплекса проведем анализ хозяйственно-финансовой деятельности МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч».

### **2.3. Хозяйственно-финансовая деятельность МУП «Гостиничного-банного комплекса «Бирюч»**

МУП «Гостиничного-банного комплекса «Бирюч», в пределах установленных законодательством Российской Федерации, Белгородской области, Красногвардейского района и Уставом, самостоятельно владеет, пользуется, распоряжается имуществом, принадлежащем ему на праве хозяйственного ведения. Имущество комплекса находится в муниципальной собственности района, принадлежит комплексу на праве хозяйственного ведения и отражается на его самостоятельном балансе.

Предприятие не вправе продавать принадлежащие ему на праве хозяйственного ведения недвижимое имущество, сдавать его в аренду, отдавать в залог, вносить в качестве вклада в Уставной (складочный капитал) хозяйственных обществ и товариществ или иным образом распоряжаться этим имуществом без согласия Учредителя. Остальным имуществом предприятие распоряжается самостоятельно в соответствии с законодательством Российской Федерации и настоящим Уставом.

Согласно Уставу комплекса, Учредитель. МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» создает резервный фонд. Размер резервного фонда составляет не ниже 15% уставного фонда организации, если иное не установлено законодательством Российской Федерации. МУП «Гостиничного-банного комплекса «Бирюч» осуществляет оперативный и бухгалтерский учет результатов хозяйственной деятельности, необходимый для налогообложения и обработки экономической информации. В таблице (Приложение 3) представлена динамика основных экономических

показателей. Данные для проведения анализа представлены в приложениях 3,4,5.

МУП «Гостинично-банный комплекс «Бирюч» обеспечивает своевременное представление отчетов о своей финансово-хозяйственной деятельности:

- налоговыми и другими контролирующим органам;
- учредителю (ежеквартально представляется баланс с приложениями, расшифровкой движения имущества, прибыли и убытков и другой информации или по распоряжению учредителя другим органам, контролирующим деятельность комплекса (Приложение 1).

Проведем анализ динамики основных экономических показателей МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч». Выручка, себестоимость работ, услуг, а также оборотные средства, в которые входят плоды, продукция и доходы от использования имущества, находящегося в хозяйственном ведении МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч», а так же имущество, приобретенное им за счет полученной прибыли, является муниципальной собственностью и поступает в хозяйственное ведение предприятия, показывают общее снижение показателей.

При этом прослеживается рост показателя чистой прибыли комплекса. Поскольку одним из основных показателей деятельности любой организации является получение чистой прибыли, то можно отметить то, что комплекс, несмотря на снижение показателей выручки, оборотных средств в сравнении с 2014 годом, стабильно увеличивает показатели чистой прибыли и фондоемкости - это финансовый коэффициент, отражающий всю сумму, требуемую для вложения в производственные основные фонды, для последующего производства продукции на денежную единицу. В нашем исследовании учитывается произведенная услуга.

Увеличение производственных мощностей также доказывает тот факт, что произошло расширение штата в организации, было открыто еще два места для технических работников. Проведем горизонтальный и



вертикальный анализ отчета о финансовых результатах МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» (Приложение 4)

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» показал, что показатель выручки в 2016 году значительно снизился по сравнению с 2014 и 2015 годами на 2807 тыс.руб. и 3790 тыс.руб. и соответственно, что составило 57,8% и 50,3% соответственно. Себестоимость продаж также показывает снижение показателей в 2016 году относительно 2014 и 2015 годов примерно на такое же процентное соотношение 60,6% и 53,5% соответственно. Проведя вертикальный анализ этих двух показателей, можно проследить пропорциональную взаимосвязь между снижением показателей выручки и себестоимости.

Горизонтальный анализ показателей валовой прибыли и прибыли от продаж показывают рост в 2016 году относительно 2015 года и 2014 года на 34 тыс.руб. и 2 тыс.руб. соответственно. Вертикальный анализ этих показателей подчеркивает тот факт, что они равны между собой по годам. Вертикальный анализ по годам показателей прочие доходы, прочие расходы, а также прибыль до налогообложения показывает то, что происходит снижение данных показателей в 2016 году относительно 2015 и 2014 годов. Горизонтальный анализ темпа роста показателя прочие расходы равен в 2015 году 90,5% и в 2014 году 93,2%. Также следует отметить, что показатель прибыль до налогообложения в 2016 году снизилась на 120 тыс.руб. и на 37 тыс.руб. в 2015 году и 2014 году соответственно.

Также горизонтальный и вертикальный анализ отчета о финансовых результатах МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» показал, что организация за исследуемый период не имела коммерческие расходы, управленческие расходы, доходы от участия в других организациях, соответственно и проценты к получению и проценты к уплате от участия, также в балансе текущий налог на прибыль, отложенные налоговые активы и отложенные налоговые обязательства отражены с нулевыми показателями,

что говорит о том, что по этим статьям затрат организация не имела никакой деятельности.

Основываясь на Устав МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» необходимо отметить, что учредитель обязуется не вмешиваться в хозяйственную деятельность комплекса за исключением случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации, когда возникает угроза, причинения ущерба муниципальной собственности.

Проведя анализ отчета о финансовых результатах МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» можно также отметить то, что стоимость чистых активов организации (по данным балансов за исследуемый период) больше размера уставного фонда. Как отмечено в уставе организации: если по окончании финансового года стоимость чистых активов комплекса окажется меньше размера его уставного фонда, то учредитель обязан принять решение об уменьшении размера уставного фонда до размера, не превышающего стоимости его чистых активов, и зарегистрировать эти изменения в порядке, установленном Федеральным законом от 14 ноября 2002 года №161 -ФЗ «О государственных и муниципальных предприятиях» (Приложение 1). Следующим этапом в анализе хозяйственно-финансовой деятельности МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» является оценка показателей платёжеспособности организации.

Рассчитаем коэффициенты ликвидности и платежеспособности МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» по формулам:

1. Коэффициент текущей ликвидности:

$$\frac{OA}{KpП}, \quad (1)$$

где: OA – оборотные активы, тыс. руб.;

K<sub>рП</sub> – краткосрочные пассивы, тыс. руб.

Коэффициент текущей ликвидности дает общую оценку ликвидности активов, показывая, сколько рублей текущих активов предприятия

приходится на один рубль текущих обязательств. Рекомендуемое значение  $K_{\text{тл}}$  больше 2. В МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» в 2016 году данный коэффициент показывает самое низкое значение, он равен 0,35, что говорит о том, что погашение краткосрочных обязательств не происходит в основном за счет текущих активов.

## 2. Коэффициент быстрой ликвидности:

$$K_{\text{бл}} = \frac{\text{ОА} - \text{Запасы}}{K_{\text{рП}}} \quad (2)$$

Коэффициент быстрой ликвидности. Это один из важных финансовых коэффициентов, который показывает, какая часть краткосрочных обязательств компании может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам с дебиторами. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность организации. Нормальным считается значение коэффициента более 0,8.

В МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» в 2016 году данный коэффициент показывает низкое значение за исследуемый период, он равен 0,2, что говорит о том, что платежеспособность предприятия снижается.

## 3. Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$K_{\text{ал}} = \frac{\text{денежные средства}}{K_{\text{рП}}}, \quad (3)$$

Коэффициент абсолютной ликвидности – это финансовый коэффициент, равный отношению денежных средств и краткосрочных вложений. Рекомендуемым считается значение коэффициента более 0,5. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия. Но при этом высокий показатель может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, о слишком высокой доле неработающих активов в виде наличия денег и средств на счетах.

Оценка показателей платежеспособности МУП «Гостинично-банного  
комплекса «Бирюч»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Коэффициент текущей ликвидности	0,36	0,37	0,35	0,01	-0,02	-0,01	102,8	94,6	97,2
Коэффициент быстрой ликвидности	0,20	0,21	0,20	0,01	-0,01	0	105,0	95,2	100,0
Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	0,005	0,01	0,007	0,005	-0,003	0,002	200,0	70,0	140,0

Исходя из проведенного расчета коэффициента абсолютной ликвидности для МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч», можно сделать вывод о низком показателе коэффициента, так как за исследуемый период он не превышал значения 0,1, а в 2016 году снизился до 0,007, что существенно ниже нормируемого показателя, это еще раз доказывает низкую ликвидность организации.

В следующей таблице сведены рассчитанные показатели платежеспособности МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч».

Следующим этапом в анализе хозяйственно-финансовой деятельности МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» является анализ относительных показателей финансовой устойчивости (табл. 2.6.)

Таблица 2.6.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Коэфф.концентрации собственного капитала	0,18	0,19	0,18	0,01	-0,01	0	105,6	94,7	100,0
Коэфф.концентрации	0,82	0,81	0,82	-0,01	0,01	0	98,8	101,2	100,0

привлеченного капитала									
Коэфф.финансовой зависимости	5,5	5,4	5,5	-0,1	0,1	0	98,2	101,9	100,0
Коэфф.финансовой устойчивости	0,18	0,19	0,18	0,01	-0,01	0	105,6	94,7	100,0
Коэфф.соотношения заемных и собственных средств (коэффициент капитализации)	4,5	4,4	4,5	-0,1	0,1	0	97,8	102,3	100,0
Коэфф.финансирования	0,22	0,23	0,22	0,01	-0,01	0	104,5	95,7	100,0

Для того чтобы узнать насколько МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» зависит от внешних заемных средств, был проведен расчет относительных показателей финансовой устойчивости МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч», из которых определено состояние организации по отношению к заемным средствам. В приложении 7 представлены формулы расчета относительных показателей финансовой устойчивости. Проведем анализ представленных показателей. Относительные показатели финансовой устойчивости показывают, насколько зависит предприятие от инвесторов и кредиторов [23].

Очевидно, что относительные показатели финансовой устойчивости за последние три года практически не изменили своих значений. Абсолютные отклонения равны одной десятой или одной сотой, что говорит о том, что за исследуемый период не произошло существенных изменений в финансовой политике МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч».

Проведя анализ финансовой устойчивости МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» можем сказать, что собственные оборотные средства организации недостаточны для самостоятельного развития, поэтому оно прибегает к заемным средствам, которые значительно больше, чем собственные.

Исходя из таблицы 2.7. можно сделать вывод, что большинство показателей финансовой устойчивости не превышают своих минимальных значений, а это значит, что организации нужны дополнительные резервы, с помощью которых оно увеличит

собственный капитал и уменьшит заемный. Главным условием обеспечения финансовой устойчивости послужит увеличение объема продаж, который в дальнейшем поможет покрыть текущие затраты, сформировав необходимую величину прибыли. Далее проведем оценку показателей рентабельности МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» (табл. 2.7.), формулы расчета которых также представлены в приложении 7.

Показатели рентабельности работы организации характеризует эффективность основной деятельности по сбыту продукции и позволяет оценить, какой объем прибыли от реализации компания получает на 1 руб. затрат, связанных с производством и продажей продукции и услуг. Проведя анализ показателей рентабельности исследуемой организации, можно отметить, что рентабельность производства, рентабельность продукции, рентабельность основного капитала, чистая рентабельность МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» гораздо ниже нормируемых значений, поскольку, чем выше показатель рентабельности, тем эффективней используется капитал организации. Для повышения рентабельности реализуемой продукции возможно снижение себестоимость продукции и повышать объемы продаж услуг комплекса.

Таблица 2.7.

Оценка показателей рентабельности МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Рентабельность производства	0,11	0,05	0,07	-0,06	0,02	-0,04	45,5	140,0	63,6
Рентабельность продукции	2,39	2,76	1,97	0,37	-0,79	-0,42	115,5	71,4	82,4
Рентабельность продаж	7,18	5,49	11,06	-1,69	5,57	3,88	76,5	201,5	154,0
Рентабельность основного капитала	0,85	0,94	0,95	0,09	0,01	0,1	110,6	101,1	111,8
Рентабельность собственного	49,35	56,48	30,04	7,13	-	-	114,4	53,2	60,9

капитала									
Чистая рентабельность	0,92	1,47	0,68	0,55	-0,79	-0,24	159,8	46,3	73,9
Рентабельность перманентного капитала	5,06	7,94	1,84	2,88	-6,1	-3,22	156,9	23,2	36,4

Исходя из рассчитанного значения показателя рентабельности производства МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч», можно сделать вывод, что организация получает приблизительно семь копеек прибыли на 1 руб затрат. Для МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» это низкий показатель, который нужно увеличивать за счет изменения и расширения стратегии сбыта и продаж услуг комплекса.

Также следует отметить, что показатель рентабельности собственного капитала гораздо превышает нормируемое значения, в 2015 году он равен 56,48. Данный показатель говорит, насколько грамотно использованы активы, принадлежащие собственникам и инвесторам, и как показывает анализ, уровень данного показателя превышает 50%, что говорит об эффективности использовании собственного капитала.

Таким образом, подводя итог анализируемым параметрам, представленным в данной главе, отметим, что анализ системы управления качеством обслуживания в МУП «Гостинично-банном комплексе «Бирюч» в службе приема и размещения показал, что большую роль в ней играет отсутствие общей концепции обслуживания. Данный элемент является отрицательным фактором для организации работы, сотрудники плохо осведомлены о существующих стандартах и мало используют их в повседневной работе. Регулярные исследования уровня качества предоставляемых услуг в комплексе, степени удовлетворённости гостей спектром услуг свидетельствуют об отсутствии четкой системы управления качеством обслуживания. Также выявлено, что проводится мало аудитов - совместных мероприятий и встреч сотрудников за пределами комплекса, призванных развивать командный дух коллектива и создавать

благоприятную психологическую атмосферу в коллективе. Также, касаясь хозяйственно-финансовой деятельности МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч», отметим, что проведенный анализ финансовой устойчивости комплекса «Бирюч» показал, что организация имеет нормальную финансовую устойчивость, характерную для большинства российских предприятий в настоящее время.

Следовательно, организация может выполнять свои финансовые обязательства перед государством и контрагентами. При этом анализ относительных показателей финансовой устойчивости указывает на то, что собственных оборотных средств МУП «Гостинично-банному комплексу «Бирюч» недостаточно для самостоятельного продвижения услуг, поэтому он прибегает к заемным средствам, которые значительно больше, чем собственные. Исходя из данных таблицы 2.8 можно сказать, что большинство показателей финансовой устойчивости не превышают своих минимальных значений, а это значит, что МУП «Гостинично-банному комплексу «Бирюч» нужны дополнительные резервы, с помощью которых он увеличит собственный капитал и уменьшит заемный. Также следует отметить, что показатель рентабельности собственного капитала гораздо превышает нормируемое значение, в 2015 году он равен 56,48. Данный показатель говорит, о том, что в работе комплекса грамотно используются активы, принадлежащие собственникам и инвесторам.



## Заключение

На сегодняшний день, гостиничный бизнес является успешно развивающейся отраслью экономики, и при эффективном управлении и предоставлении гостиничных услуг приносит ее владельцу хорошую прибыль. Проблема муниципальных и малых гостиниц - о них мало знают, особенно гости из регионов. И многие компании боятся сотрудничать с малыми гостиницами: это чисто психологический барьер, недоверие к муниципальным компаниям, отсутствие гарантий того, что их обслужат подобающим образом.

Главное преимущество малых гостиниц - это домашняя атмосфера. Когда человек постоянно ездит в командировки, то ему нужно, чтобы обслуживание было более личным. По крупной гостинице постоянно ходит большое количество людей, а многие постояльцы малых гостиниц, особенно успешные и богатые, предпочитают тишину. В современных условиях, когда рынок производителя заменен рынком потребителя, необходимо создавать новые услуги или совершенствовать действующие с учетом мнений и пожеланий их пользователей или клиентов. Наиболее действенными методами определения потребностей и пожеланий потребителей являются методы опроса, так как нет ничего объективнее, чем субъективные суждения участников рынка. Как показал анализ качества обслуживания, проведенный в аналитической части работы, в обслуживании клиентов комплекса есть некоторые проблемы:

- отсутствие общей концепции обслуживания. Сотрудники плохо осведомлены о существующих стандартах и мало используют их в повседневной работе;
- отсутствие четкой системы управления качеством обслуживания и том, что организационная структура службы приема и размещения МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» нуждается в некоторых изменениях;

– наличие малого количества мотивационных и стимулирующих мероприятий - совместных мероприятий и встреч сотрудников за пределами комплекса, что непосредственно влияет на мотивированность сотрудников к работе.

Для решения выявленных проблем в системе качества обслуживания были предложены мероприятия для их устранения, которые при комплексном использовании приведут к повышению качества обслуживания клиентов комплекса «Бирюч». В данный комплекс будет входить систематизация управления качеством обслуживания по средствам организационных изменений структуры службы приема и размещения гостей; наличие мотивационных и стимулирующих мероприятий для персонала комплекса «Бирюч», создание комиссии по качеству предоставляемых услуг, также введение стабильного проведения анализа качества предоставляемых услуг. Комиссия будет составлять планы работы, регулярно обсуждает на собраниях возникшие проблемы и возможные способы их решения. Она будет поддерживать постоянство процесса по улучшению качества. Анализ качества предоставляемых услуг будет проходить с помощью анкетирования постоянно, для того, чтобы быстро реагировать на изменения на рынке и в предпочтениях клиентов комплекса.

Предложенные мероприятия по повышению качества обслуживания клиентов МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч» будут иметь как экономическую так и социальную направленность. Поскольку, проведя расчет экономической эффективности предложенных мероприятий, можно сделать вывод, что их внедрение принесет прибыль организации в размере 11 277 484,72 руб. Также будет открыто три вакансии (менеджер, ассистент менеджера в службе приема и размещения гостей и председатель комиссии по качеству предоставляемых услуг), что обеспечит еще трех человек Красногвардейского района и города Бирюч рабочими местами.

### Список используемых источников

1. Российская Федерация. Президент (2000; В. В. Путин). Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации [Текст] : о важнейших общенациональных задачах // Российская газета. – 2015. – 26 апр.
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая и третья: по состоянию на 1 февр. 2005 г [Текст] : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2015. – 480 с. – (Правовая б-ка).
3. Конституция Российской Федерации [Текст] : офиц. текст. – М. : Юристъ, 2015. – 63 с.
4. Об особых экономических зонах в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2015. – № 30, ч. II. – Ст. 3127.
5. Концепция развития внутренней торговли товарами народного потребления: Постановление Министерства торговли Российской Федерации от 9 ноября 1999 г. // Современная торговля. – 2010. – № 5.
6. Правила продажи гражданам товаров длительного пользования в кредит (утв. Постановлением Правительства РФ 9 сентября 1993 г. № 895) // Собрание актов Президента и Правительства РФ. – 2013. – 27 сентября. - № 39. – ст. 3613.
7. Правила продажи отдельных видов продовольственных и непродовольственных товаров (утв. Постановлением Правительства РФ 19 января 1998 г. № 55) // Российская газета. – 2013. – 4 февраля. - № 21.
8. Правила продажи товаров по образцам (утв. Постановлением Правительства РФ 21 июля 1997 г. № 918) // Российская газета. – 2013. – 21 июля. - № 918.
9. Артигас И. Г. Анализ хозяйственной деятельности [Текст] : монография / И. Г. Артигас. – М.: Арт-Родник, 2013. – 600 с.

10. Амосова М.А. Путешествия и туризм = Travelling and Tourism [Электронный ресурс] / Амосова М.А. - Архангельск : ИД САФУ, 2015. Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785261010517.html>
11. Агарков А.П. Управление качеством [Текст]: учеб. пособие для вузов / Агарков А.П. - М. : Дашков и К, 2012. - 218 с.
12. Бурменко Т.Д. Сфера услуг : экономика [Текст]: учебное пособие / Бурменко Т.Д., Н.Н. Даниленко, Т.А. Туренко; под ред. Т.Д. Бурменко. – М.: КНОРУС, 2012. – 328 с.
13. Бхаскаран Л. Управление производственной деятельностью [Текст] : монография / Л. Бхаскаран. – М.: Арт-Родник, 2016. – 142 с.
14. Берсенева А. Эффективность в управлении [Текст] : монография / А. Берсенева – Екатеринбург, 2012. – 148с.
15. Богомазова И.В. Методические рекомендации по прохождению преддипломной практики (направление подготовки 43.03.01 Сервис) / Сост. Богомазова И.В. – Бел-город: Изд-во НИУ «БелГУ», 2016. – 19 с.
16. Володина Т. Анализ производственно-хозяйственной деятельности [Текст]: автореферат / Т. Володина. – М.: Родник, 2013. – 287с.
17. Вертоградов В. Управление продажами [Текст]: учеб. пособие для вузов / Вертоградов В. – СПб.: Питер, 2015. – 236 с.
18. Виноградова М.В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса [Текст]: учебное пособие / М.В. Виноградова. – М.: Дашков и К, 2013. – 446 с.
19. Гафарова Г.Р. Защита прав потребителей [Текст]: учебное пособие / Г.Р. Гафарова. – М: ЮСТИЦИНФОРМ, 2013. – 376 с.
20. Горюнов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций [Текст]: монография / В. С. Горюнов, М. П. Тубли. – М.: Родник, 2014. – 356с.
21. Гиссин В.И. Управление качеством продукции [Текст]: монография / В.И. Гиссин. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. – 342 с.

22. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли [Текст]: учебник / Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К. – 9-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2013. - 696 с.

23. Дмитриева А.В. Анализ финансовой устойчивости предприятия на примере ОАО «Ульяновский сахарный завод» // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. XV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 15. Режим доступа: [http://sibac.info/archive/economy/9\(12\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/9(12).pdf) (дата обращения: 20.02.2017)

24. Егоренков Л.И. Введение в технологию туризма [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие/ Л.И. Егоренков. - М. : Финансы и статистика, 2014. Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785279033256.html>

25. Емцева А.И. Перспективы развития предприятий сферы услуг [Текст]: монография/ А.И. Емцева. – Белгород: Кооперативное образование», 2016. – 280 с.

26. Захарченко Н.П. Мерчандайзинг: содержание и инструментарий [Текст]: учеб. пособие для студентов / Н.П. Захарченко, Н.Г. Захарченко, О.Н. Дегтярь. - Белгород: Кооперативное образование, 2013. - 201с.

27. Инновации в сервисе: использование инфографии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Чулков В.О., Комаров Н.М., Сумзина Л.В., Мохов А.И., Мохова Л.А., Новожинов С.Г., Булыгин А.А., Иванова Н.В., Сафронов В.М., Комаров К.Н. - М. : СОЛОН-ПРЕСС, 2014. – 115 с.

28. Котанс А.Я. Технология социально-культурного сервиса и туризма [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.Я. Котанс. - 2-изд., стер. - М. : ФЛИНТА, 2014. – 304 с.

29. Кириченко Е. И. Проблемы эффективности функционирования организации [Текст]: монография / Е. И. Кириченко. – М.: Родник, 2015. – 268с.

30. Колотило М. Н. Сервис в России [Текст]: сборник научных трудов / М. Н. Колотило. – СПб.: Питер, 2015. – 145с.

31. Лойко О.Т. Сервисная деятельность [Текст]: учеб. пособие для вузов / О.Т. Лойко. – Издательский центр «Академия», 2013. – 304 с.
32. Методические рекомендации по выполнению и оформлению выпускных квалификационных работ (направление подготовки 43.03.01 Сервис) / Сост. Т. Б. Климова, И. В. Богомазова, Е.В. Аноприева., Н.Н. Доронина. – Белгород: Изд-во НИУ «БелГУ», 2016. – 45 с.
33. Нащокина М. В. Основы сервисной деятельности [Текст]: автороферат / М. В. Нащокина. – М.: Жираф, 2013. – 315 с.
34. Нащокина М. В. Эффективность в управлении сервисной организации [Текст]: автореферат / М. В. Нащокина. - М.: Жираф, 2015. – 238с.
35. Окрепилов В.В. Управление качеством [Текст]: монография / В.В. Окрепилов. – М.: Экономика, 2014. – 542 с.
36. Памбухчиянц О.В. Организация и технология коммерческой деятельности [Текст]: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и К, 2013. – 672 с.
37. Прушковская Е.Е. Мерчандайзинг в розничной торговле [Текст]: проблемы и перспективы развития: монография / Е.Е. Прушковская - Белгород: Кооперативное образование, 2014. - 160с.
38. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление [Текст]: учебное пособие / под ред. А.А. Есютина и Е.В. Карповой. – 2-е издание; стер. – М.: КНОРУС, 2014. – 424с.
39. Рассохина Т.В. Менеджмент туристских дестинаций [Электронный ресурс] : учебник / Т. В. Рассохина. - М. : Советский спорт, 2014. – 234 с.
40. Стандартизация и управление качеством продукции. /Под ред. Швандара В.А. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 245 с.
41. Сысоева С. Мерчандайзинг. Курс управления ассортиментом в рознице [Текст]: автореферат / Сысоева С., Бузукова Е. – СПб.: Питер, 2015. - 247с.

42. Сысоева С.В. Большая книга директора магазина [Текст]: учеб.пособие / С.В. Сысоева. – СПб.: Питер, 2014. – 412 с.
43. Сысоева С. Категорийный менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице / Сысоева С., Бузукова Е.. – СПб.: Питер, 2014. – 332 с.
44. Сысоева С. Стандарт розничного магазина. Разработка инструкций и регламентов / С. Сысоева. – 2-е изд, перераб. - СПб.: Питер, 2015. - 140с.
45. Терехин К. Книга коммерческого директора. Способы увеличения объема продаж [Текст]: К.Терехин. – СПб.: Питер, 2014. – 222 с.
46. Технология розничной торговли [Текст]: учебник для вузов. 3-е изд., доп. / Памбухчиянц О.В. – М., 2014. – 284с.
47. Управление качеством [Текст] /под. ред. Ильенковой С.Д. – М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2013. – 324 с.
48. Харди У. Психологическое тестирование [Текст]: монография / У. Харди. – М. : Радуга, 2014. – 208 с.
49. Фомин В.Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация [Текст]: монография / В.Н. Фомин. – М.: ТАНДЕМ: Экмос, 2013. – 34 с.
50. Черкашина Е.В. Коммерческие организации розничной торговли: содержание деятельности и направления развития [Текст]: монография / Черкашина Е.В., Горелова И.Е. – Белгород: Кооперативное образование, 2015. – 165с.

**Приложения**



## Приложение 3

Таблица 2.5

Динамика основных экономических показателей МУП «Гостиничного-банный комплекс  
«Бирюч»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб.	6644	7627	3837	983	-3790	-2807	114,8	50,3	57,8
Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	7119	8070	4314	951	-3756	-2805	113,4	53,5	60,6
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	475	443	477	-32	34	2	93,3	107,7	100,4
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	475	443	477	-32	34	2	93,3	107,7	100,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	91	100	103	9	3	12	109,9	103,0	113,2
Оборотные средства, тыс. руб.	4483	4525	4381	42	-144	-102	101	96,8	97,7
Внеоборотные активы, тыс. руб.	10717	10612	10810	-105	198	93	99	101,9	100,9
Собственный капитал, тыс. руб.	2408	2408	2408	0	0	0	100	100,0	100,0
Заемный капитал, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	10717	10612	10810	-105	198	93	99	101,9	100,9
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	2	40	3	38	-37	1	200	7,5	150,0
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	210	262	78	52	-184	-132	124,8	29,8	37,1
Денежные средства, тыс. руб.	63	134	89	71	-45	26	212,7	66,4	141,3
Величина используемого капитала, тыс. руб.	2807	2749	2780	-58	31	-27	97,9	101,1	99,0
Фондоотдача, руб. / руб.	0,62	0,72	0,35	0,1	-0,37	-0,27	116,1	48,6	56,5
Фондоёмкость, руб. / руб.	1,61	1,39	2,82	-0,22	1,43	1,21	86,3	202,9	175,2

## Приложение 6

## Единый Государственный Реестр Юридических Лиц

Сведения о юридическом лице

## МУНИЦИПАЛЬНОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ "ГОСТИНИЧНО-БАННЫЙ КОМПЛЕКС "БИРЮЧ"

ОГРН	1053106508586
ИНН / КПП	3111504129 / 311101001
По состоянию на	06.02.2017

## Наименование

1	Полное наименование	МУНИЦИПАЛЬНОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ "ГОСТИНИЧНО-БАННЫЙ КОМПЛЕКС "БИРЮЧ"
2	Сокращенное наименование	МУП "ГОСТИНИЧНО-БАННЫЙ КОМПЛЕКС "БИРЮЧ"
3	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2083122003534 22.02.2008

## Адрес (место нахождения)

4	Почтовый индекс	309920
5	Субъект Российской Федерации	ОБЛАСТЬ БЕЛГОРОДСКАЯ
6	Район (улус и т.п.)	РАЙОН КРАСНОГВАРДЕЙСКИЙ
7	Город (волость и т.п.)	ГОРОД БИРЮЧ
8	Улица (проспект, переулок и т.д.)	УЛИЦА УСПЕНСКАЯ
9	Дом (владение и т.п.)	8
10	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2163123107552 29.02.2016

## Сведения о регистрации

11	Способ образования	СОЗДАНИЕ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА
12	ОГРН	1053106508586
13	Дата регистрации	05.07.2005
14	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1053106508586 05.07.2005

## Сведения о регистрирующем органе по месту нахождения юридического лица

15	Наименование регистрирующего органа	ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ ПО Г. БЕЛГОРОДУ
16	Адрес регистрирующего органа	,308023,,, БЕЛГОРОД Г., САДОВАЯ УЛ, Д 7,,
17	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2153122048803 01.12.2015

## Сведения об учете в налоговом органе

18	ИНН	3111504129
19	КПП	311101001
20	Дата постановки на учет	05.07.2005
21	Наименование налогового органа	МЕЖРАЙОННАЯ ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ №1 ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ
22	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2063122015141 27.04.2006

## Сведения о регистрации в качестве страхователя в территориальном органе Пенсионного фонда Российской Федерации

23	Регистрационный номер	041024002308
24	Дата регистрации	09.08.2005
25	Наименование территориального органа Пенсионного фонда	ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ - УПРАВЛЕНИЕ ПЕНСИОННОГО ФОНДА РФ ПО КРАСНОГВАРДЕЙСКОМУ РАЙОНУ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ
26	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2073122016251 08.05.2007

## Сведения о регистрации в качестве страхователя в исполнительном органе Фонда социального страхования Российской Федерации

27	Регистрационный номер	310411412931041
28	Дата регистрации	19.07.2005
29	Наименование исполнительного органа Фонда социального страхования	ФИЛИАЛ № 4 ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧРЕЖДЕНИЯ - БЕЛГОРОДСКОГО РЕГИОНАЛЬНОГО ОТДЕЛЕНИЯ ФОНДА СОЦИАЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ РФ
30	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2163123449190 23.08.2016

## Сведения об уставном капитале (складочном капитале, уставном фонде, паевых взносах)

31	Вид	УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ
32	Размер (в <a href="#">рублях</a> )	2408314
33	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2083122003534 22.02.2008

## Сведения о лице, имеющем право без доверенности действовать от имени юридического лица

34	Фамилия	УЛЬЯНЕНКО
35	Имя	ТАТЬЯНА
36	Отчество	НИКОЛАЕВНА
37	ИНН	311100229785
38	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2133122012770 31.10.2013
39	Должность	ДИРЕКТОР
40	Контактный телефон	84724734388
41	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2133122012770 31.10.2013

## Сведения об учредителях (участниках) юридического лица

42	ОГРН	1023100932084
43	ИНН	3111001911
44	Полное наименование	АДМИНИСТРАЦИЯ КРАСНОГВАРДЕЙСКОГО РАЙОНА
45	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1053106508586 05.07.2005
46	Номинальная стоимость доли (в <a href="#">рублях</a> )	1211900
47	Размер доли (в виде десятичной дроби)	1
48	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1053106508586 05.07.2005

## Сведения о видах экономической деятельности по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности

(ОКВЭД ОК 029-2014 КДЕС. Ред. 2)

## Сведения об основном виде деятельности

49	<a href="#">Код</a> и наименование вида деятельности	55.10 ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ <a href="#">ГОСТИНИЦ</a> И ПРОЧИХ МЕСТ ДЛЯ ВРЕМЕННОГО ПРОЖИВАНИЯ
50	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1053106508586 05.07.2005

### Сведения о дополнительных видах деятельности

1

51	<a href="#">Код</a> и наименование вида деятельности	56.10.1 ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РЕСТОРАНОВ И КАФЕ С ПОЛНЫМ РЕСТОРАННЫМ ОБСЛУЖИВАНИЕМ, КАФЕТЕРИЕВ, РЕСТОРАНОВ БЫСТРОГО ПИТАНИЯ И САМООБСЛУЖИВАНИЯ
52	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1053106508586 05.07.2005

2

53	<a href="#">Код</a> и наименование вида деятельности	47.11.2 ТОРГОВЛЯ РОЗНИЧНАЯ НЕЗАМОРОЖЕННЫМИ ПРОДУКТАМИ, ВКЛЮЧАЯ НАПИТКИ И ТАБАЧНЫЕ ИЗДЕЛИЯ, В НЕСПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ МАГАЗИНАХ
54	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1053106508586 05.07.2005

3

55	<a href="#">Код</a> и наименование вида деятельности	96.01 СТИРКА И ХИМИЧЕСКАЯ ЧИСТКА ТЕКСТИЛЬНЫХ И МЕХОВЫХ ИЗДЕЛИЙ
56	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2143122000217 21.01.2014

4

57	<a href="#">Код</a> и наименование вида деятельности	37.00 СБОР И ОБРАБОТКА СТОЧНЫХ ВОД
58	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2083122003534 22.02.2008

5

59	<a href="#">Код</a> и наименование вида деятельности	96.04 ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФИЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНАЯ
60	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	2083122003534 22.02.2008

6

61	<a href="#">Код</a> и наименование вида деятельности	47.78.9 ТОРГОВЛЯ РОЗНИЧНАЯ НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ, НЕ ВКЛЮЧЕННЫМИ В ДРУГИЕ ГРУППИРОВКИ, В СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ МАГАЗИНАХ
62	ГРН и дата внесения в ЕГРЮЛ записи, содержащей указанные сведения	1053106508586 05.07.2005



## Приложение 7

Формулы расчета относительных показателей финансовой устойчивости и  
рентабельности

Показатель	Формула расчета	Расшифровка
Коэффициент концентрации собственного капитала	$K_{кск} = \text{Собственный капитал и резервы} / \text{Суммарные активы}$	
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	$K_{кзк} = \text{Размер заемного капитала} / \text{валюта баланса}$	Валюта баланса - баланс
Коэффициент финансовой зависимости	Коэффициент финансовой зависимости (Debt ratio) = валюта баланса / собственный капитал	
Коэффициент финансовой устойчивости	$K_{фину} = (K_{соб} + Обдс) / \text{Побщ} = (\text{стр.1300} + \text{стр.1400}) / \text{стр.1700}$	$K_{соб}$ - собственный капитал, включающий имеющиеся резервы; $Обдс$ - долгосрочные обязательства, срок привлечения которых составляет более 1 года; $Побщ$ - итого по пассивам (валюта баланса).
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент капитализации)	Коэффициент капитализации = Обязательства / Собственный капитал = $(\text{стр.1400} + \text{стр.1500}) / \text{стр.1300}$	
Коэффициент финансирования	$K_f = \text{Собственный капитал} / \text{Заемный капитал} = \text{стр.1300} / (\text{стр.1400} + \text{стр.1500})$	
Рентабельность производства	$K_{рп} = \text{Балансовая прибыль} / (\text{Среднегодовая стоимость основных фондов} + \text{Оборотные средства}) = \text{стр.2200} / \text{Форма 2 стр.2120}$	
Рентабельность продукции	$K_{рп} = \text{Прибыль до налогообложения} / \text{Себестоимость товаров} * 100$	
Рентабельность продаж	$K_{рп} = \text{Прибыль от продаж} / \text{Выручка от продаж} * 100\%$	
Рентабельность основного капитала	$\rho_{осн.кап.} = \frac{БП}{S_{осн.кап.}^{cp}} * 100\% = \text{стр.2400} / \text{Форма 2} / (\text{стр.1100 нг. Форма 1} + \text{стр.1100 кг. Форма 1}) / 2 * 100\%$	$S_{осн.кап.}^{cp} = \frac{S_{осн.кап.}^{нп} + S_{осн.кап.}^{кп}}{2}$ Где $S_{осн.кап.}^{нп}$ - стоимость основного капитала предприятия на начало периода и конец периода.

## Продолжение приложения 7

Рентабельность собственного капитала	$\rho_{СК} = \frac{ЧП}{S^{cp}_{СК}} 100\%$ $= (\text{стр.2110 Форма 2} + \text{стр.2340 Форма 2}) / (\text{стр.1300нг.} + \text{стр.1300кг.} + \text{стр.1530нг.} + \text{стр.1530кг.}) / 2 * 100$	<p>ЧП- чистая прибыль предприятия за период;</p> <p><math>S^{cp}_{СК}</math> - средняя величина собственного капитала за период. Средняя стоимость собственного капитала за период определяется по формуле:</p> $S^{cp}_{СК} = \frac{S^{нп}_{СК} + S^{кп}_{СК}}{2}$ <p>Где <math>S^{нп}_{СК}</math> - величина собственного капитала на начало периода;</p> <p><math>S^{кп}_{СК}</math> - величина собственного капитала на конец периода.</p>
Чистая рентабельность	Кчр = Прибыль до налогообложения/Средняя величина активов*100%	Средняя величина активов = 0.5 * (стр.1600 нг + стр.1600 кг)
Рентабельность перманентного капитала	Крпк= Прибыль до налогообложения/(Ср. стоимость собственного капитала + Ср. стоимость долгосрочных обязательств)*100%	Ср. стоимость собственного капитала + Ср. стоимость долгосрочных обязательств = 0.5 * (стр.1300 нг + стр.1300 кг + стр.1400 нг + стр.1400 кг)



**Анкета для посетителей МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч»**

Данное анкетирование проводится с целью выявления необходимости возможных изменений предоставляемых услуг МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч». Исследования проводится анонимно.

1. Вы приехали в МУП «Гостинично-банного комплекса «Бирюч»?

- Из дальнего зарубежья
- Из ближнего зарубежья
- Из РФ

4. Вы приезжаете в комплекс «Бирюч»:

- В первый раз
- Уже несколько раз
- Регулярно на протяжении нескольких месяцев
- Регулярно на протяжении нескольких лет

5. Вы проживаете в номере категории:

- Стандартный
- Улучшенный
- Полулюкс
- Люкс

6. Вы находите цены на проживание в комплексе «Бирюч»:

- Вполне нормальными
- Скорее низкими, чем высокими
- Скорее высокими, чем низкими
- Высокими

7. Для Вас наиболее значимым фактором является:

- Стоимость услуги
- Качество предоставляемой услуги
- Учёт Ваших личных, индивидуальных особенностей
- Скорость предоставление услуги

- Уровень обслуживания
- Другое

8. Насколько комфортным показался Вам психологический климат комплекса «Бирюч»?

- Комфортный
- Некомфортный

9. Возникнет ли у Вас желание побывать у нас еще раз?

- Да
- скорее да чем нет
- скорее нет чем да
- нет

11. Отвечает ли полученный результат от пользования услугами комплекса «Бирюч» Вашим ожиданиям, сложившимся в результате рекламы?

- да
- нет, не отвечает
- иногда отвечает, иногда нет

12. Если нет, то почему? (данный вопрос для респондентов, ответивших отрицательно)

- в рекламе искажена информация, не проговариваются некоторые нюансы

- неверно понята информация

15. Вы довольны качеством обслуживания в комплексе «Бирюч»?

- Да
- Скорее да чем нет
- Затрудняюсь ответить
- Скорее нет чем да
- Нет

15. Ваш пол:

- Мужской
- Женский

16. Ваш возраст:

- От 18 до 23 лет
- От 24 до 28 лет
- От 29 до 35 лет
- От 36 до 45 лет
- Свыше 45 лет

Ваши замечания по работе:

Ресепшн

---

---

---

На этаже

---

---

---

В ресторане

---

---

---

Ваши общие замечания и предложения:

---

---

Дата заполнения \_\_\_\_\_ Номер \_\_\_\_\_

## Приложения 4

Таблица 2.5.

Анализ отчета о финансовых результатах МУП «Гостинично-банного  
комплекса «Бирюч»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Выручка	6644	7627	3837	983	-3790	-2807	114,8	50,3	57,8
Себестоимость продаж	7119	8070	4314	951	-3756	-2805	113,4	53,5	60,6
Валовая прибыль (убыток)	475	443	477	-32	34	2	93,3	107,7	100,4
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0	0	100	100	100
Управленческие расх.	0	0	0	0	0	0	100	100	100
Прибыль (убыток) от продаж	475	443	477	-32	34	2	93,3	107,7	100,4
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0	0	100	100	100
Проценты к получению	0	0	0	0	0	0	100	100	100
Проценты к уплате	0	0	0	0	0	0	100	100	100
Прочие доходы	783	807	730	24	-77	-53	103,1	90,5	93,2
Прочие расходы	168	141	150	-27	9	-18	83,9	106,4	89,3
Прибыль (убыток) до налогообложения	140	223	103	83	-120	-37	159,3	46,2	73,6
Текущий налог на прибыль	0	0	0	0	0	0	100	100	100
Отложенные налоговые активы	0	0	0	0	0	0	100	100	100
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0	0	0	100	100	100
Прочее	0	0	0	0	0	0	100	100	100
Чистая прибыль (убыток)	91	100	103	9	3	12	109,9	103,0	113,2